



Managementwissen für Studium und Praxis

Herausgegeben von
Professor Dr. Dietmar Dorn und
Professor Dr. Rainer Fischbach

Lieferbare Titel:

- Anderegg*, Grundzüge der Geldtheorie und Geldpolitik
Arrenberg · Kiy · Knobloch · Lange, Vorkurs in Mathematik, 3. Auflage
Barth · Barth, Controlling, 2. Auflage
Behrens · Kirspel, Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 3. Auflage
Behrens · Hilligweg · Kirspel, Übungsbuch zur Volkswirtschaftslehre
Behrens, Makroökonomie – Wirtschaftspolitik, 2. Auflage
Bontrup, Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage
Bontrup, Lohn und Gewinn, 2. Auflage
Bradtke, Mathematische Grundlagen für Ökonomen, 2. Auflage
Bradtke, Statistische Grundlagen für Ökonomen, 2. Auflage
Busse, Betriebliche Finanzwirtschaft, 5. Auflage
Camphausen, Strategisches Management, 2. Auflage
Dinauer, Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarkts, 2. Auflage
Dorn · Fischbach, Volkswirtschaftslehre II, 4. Auflage
Dorsch, Abenteuer Wirtschaft · 40 Fallstudien mit Lösungen, 2. Auflage
Drees-Behrens · Kirspel · Schmidt · Schwanke, Aufgaben und Fälle zur Finanzmathematik, Investition und Finanzierung, 2. Auflage
Drees-Behrens · Schmidt, Aufgaben und Fälle zur Kostenrechnung, 2. Auflage
Fischbach · Wollenberg, Volkswirtschaftslehre 1, 13. Auflage
Götze · Deutschmann · Link, Statistik
Gohout, Operations Research, 4. Auflage
Haas, Excel im Betrieb, Gesamtplan
Hans, Grundlagen der Kostenrechnung
Heine · Herr, Volkswirtschaftslehre, 3. Auflage
Koch, Marktforschung, 5. Auflage
Koch, Betriebswirtschaftliches Kosten- und Leistungscontrolling in Krankenhaus und Pflege, 2. Auflage
Laser, Basiswissen Volkswirtschaftslehre
Martens, Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 2. Auflage
Mensch, Finanz-Controlling, 2. Auflage
Peto, Grundlagen der Makroökonomik, 13. Auflage
Piontek, Controlling, 3. Auflage
Piontek, Beschaffungscontrolling, 3. Aufl.
Plümer, Logistik und Produktion
Posluschny, Controlling für das Handwerk
Posluschny, Kostenrechnung für die Gastronomie, 2. Auflage
Rau, Planung, Statistik und Entscheidung – Betriebswirtschaftliche Instrumente für die Kommunalverwaltung
Rothlauf, Total Quality Management in Theorie und Praxis, 2. Auflage
Rudolph, Tourismus-Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage
Rüth, Kostenrechnung, Band I, 2. Auflage
Scharnbacher · Kiefer, Kundenzufriedenheit, 3. Auflage
Schuster, Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung, 2. Auflage
Schuster, Doppelte Buchführung für Städte, Kreise und Gemeinden, 2. Auflage
Specht · Schweer · Ceyp, Markt- und ergebnisorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage
Stender-Monhemius, Marketing – Grundlagen mit Fallstudien
Stibbe, Kostenmanagement, 3. Auflage
Strunz · Dorsch, Management
Strunz · Dorsch, Internationale Märkte
Weeber, Internationale Wirtschaft
Wilde, Plan- und Prozesskostenrechnung
Wilhelm, Prozessorganisation, 2. Auflage
Wörner, Handels- und Steuerbilanz nach neuem Recht, 8. Auflage
Zwerenz, Statistik, 3. Auflage
Zwerenz, Statistik verstehen mit Excel – Buch mit Excel-Downloads, 2. Auflage

Abenteuer Wirtschaft

40 Fallstudien mit Lösungen

von
Dipl.-Kffr. Monique Dorsch

2., überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2009 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
oldenbourg.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Lektorat: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, wiso@oldenbourg.de
Herstellung: Anna Grosser
Coverentwurf: Kochan & Partner, München
Cover-Illustration: www.sxc.hu
Fotos: Monique Dorsch
Karikaturen: Thomas Jandl
Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: Grafik + Druck, München
Bindung: Thomas Buchbinderei GmbH, Augsburg

ISBN 978-3-486-59059-3



Vorwort

„All the world's a stage
and all the men are merely players.“¹

... wie Shakespeare schon sagte, in der Wirtschaft scheint dies in besonders hohem Maße zuzutreffen. Die Akteure sehen sich nicht selten mit Abenteuern konfrontiert – oft ohne ihr Zutun, manchmal auch aus eigener Schuld. Spannend ist die Welt der Wirtschaft allemal.

Im vorliegenden Buch versuchen 40 Fallstudien, Facetten davon – gewissermaßen als Schnappschüsse – einzufangen. Die Fälle gehen auf die unterschiedlichsten Bereiche der Wirtschaft zurück und beziehen sowohl betriebswirtschaftliche als auch volkswirtschaftliche Themen ein, wobei bei diesen nicht selten auch die Politik eine Rolle spielt. Anspruch auf Vollständigkeit kann und will dabei natürlich in keiner Weise erhoben werden.

Alle Fallstudien wurden von der Autorin selbst entwickelt und beruhen nahezu ausnahmslos auf wahren Begebenheiten.² Für die Studierenden bietet all dies eine Menge Herausforderungen: Auseinandersetzung mit einem breiten inhaltlichen Spektrum, das die Neugier und Lust anregen möchte, den Dingen der Realität nachzuspüren.

Die gewählten Beispiele weisen durchwegs eine hohe Komplexität auf. Geeignete Instrumente zur Analyse und Lösung solcher Problemstellungen bietet die Methodik des vernetzten Denkens. Daher wird einführend die Anwendung der diesbezüglichen Instrumente anhand eines Beispiels gezeigt.

Übersichten am Beginn des Buches zeigen, wo die Schwerpunkte jeder Fallstudie liegen. Zu jeder Fallstudie wird ein Lösungsvorschlag angeboten, der allerdings – wie bei Fallstudien üblich – natürlich nicht die einzige mögliche Lösung ist. Grundsätzlich ist anzumerken, daß die Fragestellungen zu den einzelnen Fällen je nach Interesse und Schwerpunktsetzung durchaus auch variiert werden können, was die Fälle universeller einsetzbar bzw. anwendbar macht.

Monique Dorsch

¹ Shakespeare, William: As You Like It [Akt II, Szene 7], Ware, Hertfordshire 1993, 38

² Der Ordnung halber sei an dieser Stelle darauf verwiesen, daß die im Buch vorkommenden existierenden Markennamen und Firmenbezeichnungen geschützt sind.

Inhalt

Einleitung	13
1 Zur Bearbeitung von Fallstudien	13
2 Instrumente des vernetzten Denkens	15
Teil A – Management	37
1 Die Anwaltskanzlei	38
2 Projekt-Mißmanagement oder Theorie vs. Praxis	42
3 Der Sommerjob	50
4 Umstieg auf Bus und Bahn	54
5 Wir bauen auf und reißen nieder ...	58
6 Einem Ingenieur ist nichts zu schwör	65
7 Krise im Museum	71
8 Veränderung um jeden Preis	78
9 Wie ein Rädchen im Getriebe	81
10 Arbeiten in Schweden	86
Teil B – Strategie	93
1 Forst- und Papierindustrie in Nordeuropa	94
2 Standortwechsel eines Straßenbahnherstellers	100
3 Eine Brauerei auf der Jagd nach Profit	104
4 Ein Hafen als Tor zum Osten	108
5 Das schwedische Möbelhaus	115
6 Gut gerüstet ist halb angekommen	124
7 Im Parallelschwingung zum Erfolg	129
8 Der Fahrradkurier	134

9	Der Kiosk am Gleis	141
10	Das Prinzip Hoffnung	147
Teil C – Marketing		151
1	Red Bull verleiht Flüügel	152
2	Die zarteste Versuchung	161
3	Das Wirtshaus in Schwechat	165
4	Eine Nacht in Eis und Schnee	172
5	Tante Emma goes Internet	180
6	Tante Emma goes InterCity	187
7	Der Zoo der Zukunft	194
8	Kundenorientierung im Museum	206
9	Der Weg der 1.000 Leiden	210
10	Die Stadt gehört Dir.	215
Teil D – Öffentliche Wirtschaft		221
1	Zwischen Abriß und Aufbruch	222
2	Zukunftsfähiges Wohnen in Malmö	231
3	Die Grenzenlose Gartenschau	237
4	Schanzenbau in Klingenthal	247
5	Erlebnis Eisenbahn	254
6	Über den Tellerrand	259
7	Unter den Alpen hindurch	265
8	Hochwasserschutz in den Alpen	283
9	Vom Tagebau zum Badesee	291
10	Kiruna zieht um	301

Teil A – Management

	Die Anwaltskanzlei	Projekt-Mißmanagement	Der Sommerjob	Umstieg auf Bus und Bahn	Wir bauen auf und reisen nieder ...	Einem Ingenieur ist nichts zu schwör	Krise im Museum	Veränderung um jeden Preis	Wie ein Rädchen im Getriebe	Arbeiten in Schweden
Schwierigkeitsgrad										
Umfang der Lösung										
Vernetztes Denken										
Themenschwerpunkte										
Kommunikation	x	x			x	x	x			
Zielsetzung, Planung		x		x	x	x	x			x
Entscheidung			x	x					x	
Motivation, Zufriedenheit	x			x		x			x	x
Organisation		x			x				x	
Überwachung		x							x	
Streß			x		x	x	x			
Konflikt	x		x		x		x	x		
Organisationskultur									x	
Change Management								x		
Personalmanagement			x				x		x	x
Auslandseinsatz										x
Projektmanagement		x		x	x					
Strategische Entscheidungen				x					x	
Umfeld				x					x	x
Legende		leichte Fallstudie		schwierige Fallstudie						
		umfangreiche Lösung		Lösungshinweise						
		Nutzung des Instrumentariums zum vernetzten Denken								

Teil B – Strategie

	Forst- und Papierindustrie in Nordeuropa	Standortwechsel eines Straßenbahnherstellers	Eine Brauerei auf der Jagd nach Profit	Ein Hafen als Tor zum Osten	Das schwedische Möbelhaus	Gut gerüstet ist halb angekommen	Im Parallelschwung zum Erfolg	Der Fahrradkurier	Der Kiosk am Gleis	Das Prinzip Hoffnung
Schwierigkeitsgrad										
Umfang der Lösung										
Vernetztes Denken										
Themenschwerpunkte										
Strategische Entscheidungen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zielsetzung, Planung			x				x	x	x	x
Umfeld			x	x			x		x	
Branche	x					x				
Wettbewerb				x				x		
Standort		x		x						
Internationale Märkte	x				x	x				
Marketing					x		x	x	x	
Standardisierung					x	x				
Kaufverhalten	x		x							
Logistik		x			x					
Finanzierung							x	x	x	x
Personalmanagement			x							
Organisationskultur					x					
Unternehmensgründung							x	x	x	

Teil D – Öffentliche Wirtschaft

	Zwischen Abriss und Aufbruch	Zukunftsfähiges Wohnen in Malmö	Die Grenzenlose Gartenschau	Schanzenbau in Klingenthal	Erlebnis Eisenbahn	Über den Tellerrand	Unter den Alpen hindurch	Hochwasserschutz in den Alpen	Vom Tagebau zum Badensee	Kiruna zieht um
Schwierigkeitsgrad										
Umfang der Lösung										
Vernetztes Denken										
Themenschwerpunkte										
Strategische Entscheidungen	x	x		x	x		x		x	x
Zielsetzung, Planung	x		x		x		x	x	x	x
Umfeld		x				x	x	x	x	x
Branche	x									
Standort		x	x			x		x		
Infrastruktur		x	x				x		x	x
Nachhaltige Entwicklung		x		x			x	x	x	x
Regionalökonomie	x	x	x	x			x		x	x
Angebot/Nachfrage	x									
Marketing			x		x					
Logistik							x			
Finanzierung	x					x	x			
Innovation		x					x	x	x	x
Projektmanagement	x	x	x				x	x	x	x
Tourismus			x	x	x		x	x	x	

1 Zur Bearbeitung von Fallstudien

„All the professional schools face the same difficult challenge: how to prepare students for the world of practice“¹

Wozu dienen Fallstudien?

Bereits 1870 begann man in der Harvard Law School, mit Fallstudien zu arbeiten. Etwa 50 Jahre später folgte die Harvard Business School. Seitdem haben sich Fallstudien als ein höchst geeignetes, an den sich verändernden Herausforderungen stets orientiertes didaktisches Instrument bestens etabliert.

Fallstudien dienen in erster Linie der Verknüpfung von (erlernter) Theorie und praxisrelevanten Problemstellungen. Darüber hinaus werden durch die gemeinsame Bearbeitung von Fallstudien Analysefähigkeiten, vernetztes Denken, Teamfähigkeit und andere (Führungs-)Kompetenzen – je nach Bedarf – gefördert.

Fallstudien können eingesetzt werden, um eine neue Thematik einzuführen oder um bereits erlerntes Wissen zu vertiefen und anzuwenden.

Welche Arten von Fallstudien gibt es?

Die Gestaltung von Fallstudien unterscheidet sich je nach ihrem didaktischen Ziel. Nachfolgend werden ausgewählte Arten von Fallstudien kurz charakterisiert²:

- **Case Method (Entscheidungsfall):** Bei dieser Variante werden alle notwendigen Informationen bereitgestellt und das Problem genannt. Ziel ist es, das Problem zu lösen.
- **Case Study Method (Problemfindungsfall):** Hierbei wird eine umfassende und idealerweise wahrheitsgetreue praktische Situation geschildert. Alle nötigen Informationen werden bereitgestellt, die Probleme jedoch nicht im einzelnen genannt. Ziel ist es, den Sachverhalt zu analysieren, mögliche Probleme aufzuzeigen und mögliche Lösungen zu erarbeiten.
- **Stated Problem Method (Bewertungsfall):** Bei dieser Art der Fallstudie werden neben den Ausgangsinformationen auch Lösungen präsentiert. Dies dient dazu, einen Einblick in Entscheidungsprozesse in der Praxis zu erhalten und diese kritisch zu hinterfragen.
- **Case Incident Method (Informationsfall):** Hierbei wird nur eine unvollständige Problembeschreibung bereitgestellt. Durch gezielte Fragen und eigenständige Recherchen wird der Sachverhalt detaillierter beschrieben. Anschließend können Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

¹ Garvin, David A.: Making the Case, in: Harvard Magazine, September-October 2003, 56

² vgl. Brunner, Friedrich; Friedrichsmeier, Helmut: Entscheidungen sind gefragt, Wien 1999, 10

Wie löst man Fallstudien?

Bei der erstmaligen Konfrontation mit einer Fallstudie ist man üblicherweise unsicher und weiß nicht so recht, wie man bei deren Lösung vorgehen soll. Dabei bietet sich folgende Schrittfolge³ an:

- **Konfrontation mit dem Fall:** Der erste Schritt dient dazu, den Sachverhalt, die beteiligten Personen sowie die Rahmenbedingungen kennenzulernen. Je nach Gestaltung der Fallstudie könnten hier bereits die Problemstellung und Lösungsalternativen genannt werden.
- **Beschaffung und Auswertung von Informationen:** Zur Lösung der Fallstudie ist es üblicherweise nötig, weitere Informationen zu beschaffen. Dies kann durch eigenständige Recherche oder Befragung (von Experten) geschehen. Anschließend gilt es, die zusätzlich beschafften Informationen auszuwerten und mit den bereits vorhandenen zu verknüpfen.
- **Entscheidungsfindung:** Oft zeigt sich, daß sich zur Lösung eines Problems mehrere Möglichkeiten bieten. In diesem Schritt sollten zunächst alle Lösungsalternativen hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile sowie der sich ergebenden Konsequenzen analysiert werden. Um trotz verschiedener Lösungsmöglichkeiten letztendlich nicht handlungsunfähig zu sein, ist es notwendig, aus den Alternativen eine erfolgversprechende auszuwählen. Die Entscheidungen sollten stets schriftlich fixiert werden, so daß sie auch ein Außenstehender nachvollziehen kann.
- **Diskussion der Ergebnisse:** Im nächsten Schritt werden die Lösungen verschiedener Arbeitsgruppen gegenübergestellt. Dabei sollten die Argumente und Ergebnisse der anderen kritisch geprüft und auch die eigenen Lösungsvorschläge hinterfragt werden. „Patentlösungen“ gibt es – wie auch in der Lebenspraxis – nicht.
- **Vergleich mit der Praxis:** Schließlich können die Ergebnisse der Arbeitsgruppen mit Lösungsalternativen aus der Praxis (sofern vorhanden) verglichen werden. Basiert die Fallbeschreibung auf einem realen Fall, ist es interessant zu sehen, wo Übereinstimmungen und Abweichungen im Lösungsprozeß liegen.

Letztlich besteht die berufliche und unternehmerische Praxis ausschließlich aus Fällen. Theoretisches (Fach-)Wissen allein hilft bei der Lösung solcher Probleme kaum. Stets geht es um die Verknüpfung von Wissen, sozialen Fähigkeiten und der richtigen Herangehensweise. Derartiges läßt sich im Rahmen des Studiums wie auch später nur über die Lösung von entsprechenden Problemstellungen erlernen und trainieren. Genau dieser Umstand mag für sich und die Fallstudienmethodik gleichermaßen sprechen.

³ vgl. Weitz, Bernd O.: Fallstudienarbeit in der ökonomischen Bildung, in: Hochschuldidaktische Schriften des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Nr. 4/2000, Halle (Saale) 2000, 13

2 Instrumente des vernetzten Denkens

Was ist vernetztes Denken?

Zur Bewältigung komplexer Problemsituationen können verschiedene Methoden angewandt werden. Eine dieser Methoden ist die Methodik des vernetzten Denkens.

Unter vernetztem Denken, in einer älteren Interpretation des Begriffes auch kybernetisches Denken genannt, wird ein Denken in systematischen Mustern und gleichzeitig dynamischen Strukturen verstanden. Dies soll eine Abkehr vom reinen linearen Ursache-Wirkungs-Denken bewirken und zum Verständnis komplexer Systeme und deren Verhaltens führen.

Die Methodik des vernetzten Denkens hilft, anhand verschiedener Schritte und Instrumente strukturiert bzw. systematisch vorzugehen. Sie ermöglicht es dem Problemlöser, einen gewissen Anstoß in bezug auf ein reflektiertes Denken in Zusammenhang mit zu treffenden Entscheidungen zu erlangen. Vorteil des vernetzten Denkens gegenüber anderen Problemlösungsmethoden ist, daß nicht nur schnell greifende Lösungsmöglichkeiten gesucht und implementiert werden, sondern neben der Wirksamkeit der Methoden auch Wechselwirkungen mit anderen Faktoren und Spätfolgen einkalkuliert und gegebenenfalls neue, mitunter vielleicht weniger wirksame, aber gleichzeitig weniger „schädliche“ Lösungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden können. Das dargestellte Instrumentarium zeichnet sich insbesondere durch seine analytische Kraft aus, die man nicht entwickeln kann, wenn irgendwie an eine – gerade komplexe – Problemstellung herangegangen wird. Ein weiterer Vorteil der Methodik des vernetzten Denkens ist, daß alle Instrumente und die zugrundeliegenden Gedankengänge durchaus einfach, übersichtlich und für jedermann relativ gut nachvollziehbar sind.

Wenn man ein komplexes System bzw. eine komplexe Problemsituation verstehen möchte, sollte man nicht aus dem System heraus bzw. vom Problem aus auf die Umwelt schauen und von dort aus versuchen, Entwicklungen und Faktoren zu analysieren. Zielführender ist ein Blick „von außen nach innen“ – in das eigene System hinein, um dessen Struktur und Verhalten zu untersuchen. Dadurch kann festgestellt werden, mit welchen Systemteilen gesteuert werden kann, welche Teile sich nicht zur Steuerung eignen, wo sich Puffer befinden, wie flexibel das System insgesamt ist, wie seine Selbstregulation funktioniert, wo es Symbiosemöglichkeiten gibt usw.

Bei der Untersuchung helfen können beispielsweise Wirkungsgefüge, Einflußmatrizen, Portfolios und Szenarien. Mithilfe dieser Instrumente sind Aussagen darüber möglich, wie sich das System bei Eintreten eines bestimmten Umweltzustandes wahrscheinlich verhalten wird, wie es auf bestimmte Veränderungen reagiert, wie sein Verhalten möglicherweise verbessert bzw. optimiert werden kann.

Die möglichen Strategien zur Veränderung einer gegebenen Situation sollten also nicht von außen bestimmt, sondern durch das System selbst vorgegeben werden.

Dabei sollte stets versucht werden, daß System stabil und weniger störungsanfällig zu machen.¹

Ziel dieses Instrumentariums ist nicht das Erreichen größtmöglicher Objektivität, da es sich hierbei stets um subjektive Betrachtungen handelt. Auch werden die Ergebnisse nie wirklich vollständig sein, vielmehr geht es um Facettenreichtum und das Erkennen von grundlegenden Zusammenhängen und Wirkungsweisen sowie das Betrachten eines komplexen Problems aus verschiedenen Perspektiven. Ideal ist es daher, wenn die Instrumente von verschiedenen Personen zur Problemanalyse genutzt und die dadurch gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt werden. Dabei sollte man sich allerdings auch bewußt sein, daß die Instrumente Werkzeugcharakter aufweisen, wobei – wie im Handwerk – gilt, daß gute Werkzeuge nicht unbedingt ein gutes Produkt garantieren.

Die langjährige Praxis zeigt, daß der Einsatz des Instrumentariums bei verschiedenen ökonomischen und gesellschaftlich relevanten Problemstellungen äußerst lohnenswert ist und sich auch aufgrund der stets zu erzielenden „Aha-Effekte“ sehr bewährt hat. Zudem kann es auch Spaß machen, wenn man sich dafür begeistern läßt und eigenständig bestimmten Problemen, Sachverhalten usw. auf den Grund gehen will.

Die einzelnen Instrumente² und deren Anwendung sollen nun anhand eines konkreten, durchgängigen Beispiels und diesbezüglicher Fragestellungen verdeutlicht werden.

¹ vgl. Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart 1999, 100ff

² Die hier dargestellte Reihenfolge muß nicht unbedingt eingehalten werden. Sollte sich bei der Problembearbeitung beispielsweise die Ausgangslage verändern, sind jederzeit Rücksprünge zu bereits angewandten Instrumenten möglich. Ebenso können – wenn es die Problemstellung rechtfertigt – auch nur bestimmte Instrumente herausgegriffen werden. Natürlich steht es dem Problemlöser ebenso frei, die beschriebenen Instrumente weiterzuentwickeln, was aufgrund der Struktur des gesamten Instrumentariums durchaus möglich ist.

Auf den Spuren von Tarzan und Jane

Die Talsperre Pöhl, auch „Vogtländisches Meer“ genannt, ist die größte der sieben vogtländischen Talsperren. Mit ihren 27 km Ufer bietet sie vielfältige Möglichkeiten für den Wassersport. In Spitzenzeiten werden pro Saison 1 Mio. Badegäste gezählt. Das Landschaftsschutzgebiet um die Talsperre zählt mit rund 4.000 Hektar zu den größten sächsischen Sommererholungsgebieten.



Talsperre Pöhl



MS Plauen

Seit 2004 gibt es dort eine zusätzliche touristische Attraktion – einen Kletterwald. In die Region gelangt ist die Idee vom Kletterwald durch den Plauener Jörg Böhm, der in Frankreich auf das Konzept aufmerksam wurde. Dort gibt es mittlerweile rund 300 solcher Einrichtungen. Böhm war überzeugt, daß dieses Konzept auch in Deutschland funktioniert. Auch der Pöhler Bürgermeister sowie der Zweckverband Talsperre Pöhl zeigten sich begeistert, kam doch auf diese Weise eine weitere Attraktion in der Gemeinde hinzu.³

Im Herbst 2003 waren in Pöhl französische Spezialisten aktiv, die mehrere Parcours und zahlreiche Seile montierten. Eine Besonderheit des Kletterwaldes ist, daß keine zusätzlichen künstlichen Bauten geschaffen werden, sondern das eingesetzt wurde, was die Natur vor Ort bot. Das heißt, die Plattformen und Seile wurden an die im Waldstück vorhandenen Bäume montiert, ohne daß diese in irgendeiner Weise Schaden erleiden. Der Wald bleibt dabei von allen Seiten begehbar. 150.000 Euro waren für den Bau veranschlagt.

Nach zweijähriger Vorbereitung – von der Objektsuche über Behördengänge bis zur Errichtung – öffneten sich im April 2004 die Tore des ersten Kletterwaldes in Deutschland für das Publikum. Seitdem können sich dort nach vorheriger Einweisung Groß und Klein wie Tarzan und Jane zwischen den Bäumen bewegen: „*Einhängen, einhängen, doppelt gesichert mit Haken und Handschuhen wie ein Bergsteiger stehe ich auf der Holzplanke, los geht's. Mit etwas zittrigen Knien wackle ich in knapp fünf Meter Höhe über den Waldboden, auf einem noch mehr wackelnden Seil zwischen zwei großen Bäumen. Dazwischen rauscht der Wind. Nach ein paar Minuten Anstrengung lande ich auf der am anderen Stamm befestigten Holzplattform. Geschafft. Nächste Hürde. Nach zwei Stunden Balancieren, Laufen, Hangeln und sich in Netze fallen lassen, wunderbar, ist der Kletterwald bezwungen.*“⁴

Angeboten werden inzwischen sechs verschiedene Parcours: Einweisung, Spaß, Spiel, Fitness, Abenteuer, Risiko. Enthalten in diesen Parcours sind 107 Elemente⁵, darunter z.B. Seilwände, Strickleitern, Seilbahnen und Tarzansprünge: „*Zwischen den Fichten führen ‚Wegge‘ aus rostbeständigen, galvanisierten Kabeln und Holzplatten zwischen Brettergestellen, die*

³ vgl. Franck, Beate: Geschäftsidee aus Frankreich im Vogtland, in: Frankenpost, 24.08.2007, 3

⁴ Blenz, Frank: Klettern wie ein kleiner Junge, in: Freie Presse, 14.10.2003, 14

⁵ vgl. Kletterwald Pöhl: Die Parcours, <http://www.kletterwald.de>, 14.04.2009

an die Stämme befestigt wurden. Von Station zu Station steigender Schwierigkeitsgrade [...] braucht der trainierte Kletterer ein, zwei Stunden.“⁶



In luftiger Höhe ...



... von Baum zu Baum

Genutzt wird der Kletterwald nicht nur von Kindern, Jugendlichen, Familien und Sportbegeisterten, sondern auch von Vereinen und Unternehmen. Selbst die Feuerwehr trainiert hier.⁷

Natürlich muß auch den Anforderungen an die Sicherheit der Nutzer Rechnung getragen werden. Dies wird gewährleistet durch eine umfassende Einweisung vor Beginn, eine ständige Überwachung durch geschultes Personal, eine ununterbrochene Sicherung durch ein professionelles System sowie eine regelmäßige Überprüfung durch unabhängige Prüfinstitute. Für die Saison 2009 wurden Leitern nachgerüstet, die es Helfern im Notfall gestatten, schneller vor Ort zu sein. Bislang war dies nur durch Heranklettern möglich.⁸

Mittlerweile gibt es zahlreiche Nachahmer, und auch von Böhmen werden weitere Kletterwälder – Hohe Düne, Lützen, Schöneck und Speyer – betrieben.⁹ Auch auf der im Frühjahr und Sommer in Reichenbach im Vogtland stattfindenden Landesgartenschau entstand unter Böhms Regie ein Kletterwald.¹⁰

⁶ Blenz, Frank: Klettern wie ein kleiner Junge, in: Freie Presse, 14.10.2003, 14

⁷ vgl. Franck, Beate: Geschäftsidee aus Frankreich im Vogtland, in: Frankenpost, 24.08.2007, 3

⁸ vgl. Kertscher, Gabi: Ganz sicher durch Wald klettern, in: Markt-Platz, 04.04.2009, 8

⁹ vgl. Kletterwald Pöhl: Hier kannst du was erleben ..., <http://www.kletterwald.de>, 14.04.2009

¹⁰ vgl. o.V.: Steilbahn als i-Punkt der Landesgartenschau, in: Freie Presse, 05.03.2009, 17

Wie können Ziele analysiert werden?

Einen der häufigsten Fehler im Umgang mit komplexen Problemsituationen stellt die unsystematische Zielsetzung dar. Ziele sollten so gesetzt werden, daß sie die Lebensfähigkeit eines Systems sichern bzw. erhöhen. Oft werden Ziele aber nur zum Selbstzweck gesetzt: Ein Unternehmen möchte z.B. größer als ein Konkurrenzunternehmen sein, es will seine Absatzmenge steigern oder eine Innovation schneller auf den Markt bringen. Dabei wird nicht selten übersehen, daß Wachstum ab einem bestimmten Punkt auch Inflexibilität mit sich bringt, höhere Absatzzahlen vom Markt abhängiger machen und Innovationen nicht zwangsläufig einen wirklichen Fortschritt bedeuten. In vielen Fällen werden Ziele nicht mit, sondern eher gegen das System gesetzt, wie beispielsweise zahlreiche Fusionsbestrebungen mit dem Ziel größerer Marktmacht und Einflußmöglichkeiten zeigen, die letztendlich aber scheiterten.

Immer dann, wenn die eigenen Zielvorstellungen („Soll“) von der realen Situation („Ist“) abweichen, werden Problemlösungsprozesse veranlaßt. Ein Problem liegt demzufolge vor, wenn sich bei gleichbleibenden Zielen eine tatsächliche Situation ändert oder die Ziele bei gleichbleibender Wirklichkeit modifiziert werden.

Zu Beginn eines Problemlösungsprozesses sollte man sich daher einen Überblick über die Situation verschaffen: Wie sehen die Zielvorstellungen aus? Wie stellt sich die Realität dar? Dazu ist es erforderlich,

- die Ziele klar, präzise und unmißverständlich zu formulieren,
- konkrete Teilziele abzuleiten,
- beim Auftreten von Zielbündeln die Ziele mit Prioritäten zu versehen,
- die Konsistenz der Ziele mit übergeordneten Wertvorstellungen und Normen zu überprüfen,
- die Ziele unter Berücksichtigung einer größtmöglichen Objektivität zu setzen und dabei auch die Unwägbarkeiten selektiver Wahrnehmung zu berücksichtigen.

Anschließend sollten die bereits formulierten bzw. gesetzten Ziele prüfend hinterfragt werden:

- Ist das Oberziel klar und unmißverständlich formuliert?
- Sind ausgehend von diesem Oberziel (sinnvolle) Teilziele abgeleitet worden?
- Sind diese Ziele von allen Beteiligten und aus ethischer Sicht vertretbar?
- Sind diesen Teilzielen Prioritäten zugeordnet bzw. sind diese Teilziele in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht worden?
- Ist für alle Ziele ein realistischer Zeitrahmen festgelegt worden?¹¹

¹¹ vgl. Karbach, Rolf; Dorsch, Monique: Instrumente zum Management komplexer Problemsituationen, Hamburg 1999, 6f

➔ Welche Ziele könnte sich der Betreiber des Kletterwaldes im Rahmen der Bau- und Betriebsphase gesetzt haben? Welcher Zeitrahmen ist dafür realistisch?

Prioritäten	Ziele des Projekts	Zeitrahmen
Oberziel	erfolgreicher Betrieb des Kletterwaldes	ab April 2004
Teilziele		
1	Errichtung des Kletterwaldes an der Talsperre Pöhl	bis spätestens April 2004
2	Bereitstellung eines attraktiven Angebots	ab April 2004
3	hohe Besucherzahlen, um Errichtungskosten schnell amortisieren zu können	kontinuierlich
4	Integration der Freizeiteinrichtung in das vorhandene touristische Konzept der Region	kontinuierlich

Tabelle 2-1 Ziele, Prioritäten und Zeitrahmen

Welche Bedeutung hat das Umfeld?

Oft werden bei der Bearbeitung komplexer Problemsituationen unterschiedliche Systemebenen – die zu betrachtende, übergeordnete und untergeordnete – vermischt. Die Datenerfassung kann sich dadurch problematisch gestalten. Die entstehende Informationsflut führt dazu, daß wichtige Vernetzungen, Wechselwirkungen, Rückwirkungen und Zeitverzögerungen übersehen werden.

Deshalb ist es wichtig, die Stellung des zu untersuchenden Systems innerhalb der es umgebenden Wirtschaft und Gesellschaft einzuordnen, um die relevanten Perspektiven bzw. Sichtweisen zu erkennen. Dazu bietet sich folgende Vorgehensweise an:

1. Zunächst wird die betrachtete Systemebene identifiziert. Dabei muß es sich nicht notwendigerweise um die mittlere Ebene handeln.
2. Anschließend ermittelt man die nächsthöheren sowie die höchste noch interessierende Ebene. Gleichermaßen wird mit den tieferen Ebenen verfahren.
3. Nun bestimmt man die gleichrangigen Ebenen.
4. Abschließend wird die Umgebung des Systems identifiziert.

Ist dies geschehen, untersucht man alle erfaßten Ebenen hinsichtlich ihrer Ansichten und Einstellungen zur Problemstellung. Auf diese Weise kann herausgefunden werden, ob bei der Lösung des Problems eher mit Unterstützung oder Widerstand zu rechnen ist.¹²

¹² vgl. Karbach, Rolf; Dorsch, Monique: Vernetztes Denken I, Berlin 2000, 21f

➔ Wer sind im vorliegenden Fall die entscheidenden Akteure bzw. Betroffenen? Welche Ziele haben diese sich gesetzt bzw. welche Ansichten vertreten sie?

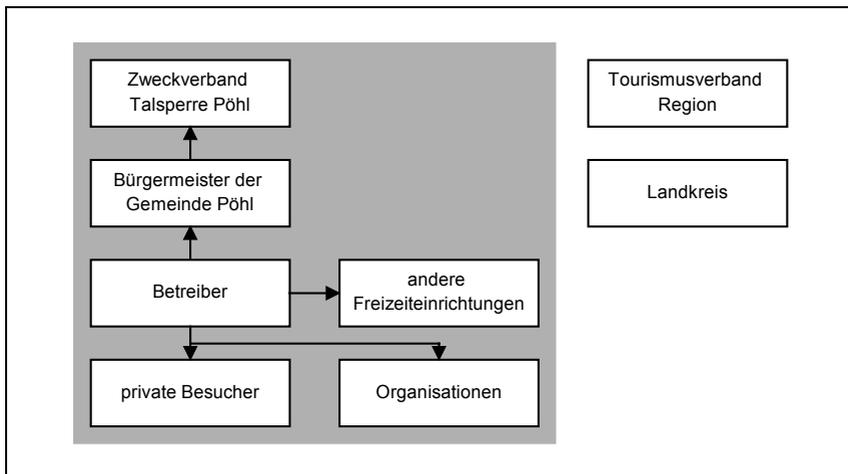


Abbildung 2-1 Betrachtung des Umfeldes (Hauptakteure)

Hauptakteure	Ziele und Ansichten
Jörg Böhm, Betreiber	<ul style="list-style-type: none"> • erfolgreicher Betrieb des Kletterwaldes • Bereitstellung eines attraktiven Angebots • hohe Besucherzahlen, um Errichtungskosten schnell amortisieren zu können • Integration der Freizeiteinrichtung in das vorhandene touristische Konzept der Region
Bürgermeister der Gemeinde Pöhl	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer weiteren attraktiven Freizeiteinrichtung • Integration der Freizeiteinrichtung in das vorhandene touristische Konzept der Region
Zweckverband Talsperre Pöhl	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer weiteren attraktiven Freizeiteinrichtung • Integration der Freizeiteinrichtung in das vorhandene touristische Konzept der Region • Synergieeffekte für andere Einrichtungen rund um die Talsperre
private Besucher	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung einer attraktiven Freizeiteinrichtung
Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung einer attraktiven Trainingsmöglichkeit
Landkreis, Tourismusverband Region	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer weiteren attraktiven Freizeiteinrichtung • Integration der Freizeiteinrichtung in das vorhandene touristische Konzept der Region • Synergieeffekte für andere Einrichtungen in der Region

Tabelle 2-2 Hauptakteure, deren Ziele und Ansichten

Wie können Ideen systematisiert werden?

Hierzu bietet sich die Technik des Mindmapping an, das an verschiedenen Stellen des Analyseprozesses zum Einsatz kommen kann. Es eignet sich z.B. besonders gut zur Analyse und Strukturierung komplexer Problemsituationen, zur Planung oder zur Strategiesuche.

Die Technik des Mindmapping geht auf Tony Buzan¹³ zurück. Es handelt sich dabei um ein Instrument zur Erleichterung der Brainstorming-Technik, wobei das zu bearbeitende Problem bildlich dargestellt wird. Identifizierte Faktoren oder gefundene Ideen werden in Form von „Ästen“ (bzw. auch „Kästen“) systematisiert bzw. thematisch angeordnet. Hierbei können wichtige Aspekte besonders herausgestellt oder auch Zusammenhänge verdeutlicht werden. Durch seine offene Struktur kann ein Mindmap nach allen Seiten wachsen und jederzeit ergänzt werden. Nachteilig ist die starke Vereinfachung komplizierter Sachverhalte: So leicht, wie es sich in einem Mindmap darstellt, lassen sich komplexe Situationen nicht überschauen.

Wie wird zur Erstellung eines Mindmaps vorgegangen?

1. Den Ausgangspunkt bildet das zu lösende Problem, das in der Mitte eines möglichst großen Blattes notiert wird.
2. Ausgehend davon werden die einzelnen Ideen bzw. Aspekte in Form von „Ästen“ (oder auch „Kästen“) festgehalten. Neue Aspekte und Ideen, die mit bereits notierten zusammenhängen, werden an den jeweiligen Ästen ergänzt. Auf diese Weise kann das Mindmap nach allen Seiten wachsen.
3. Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ästen können durch Verbindungslinien oder Pfeile deutlich gemacht werden.
4. Ebenso können zur Unterscheidung bzw. Hervorhebung von Ideen bzw. Aspekten unterschiedliche Farben, Unterstreichungen, Umrandungen usw. verwendet werden.

Wird ein Mindmap im Team erstellt, können sich die Beteiligten gegenseitig inspirieren. Anschließend sollten die Aufzeichnungen auf ihre Sinnhaftigkeit und Brauchbarkeit untersucht werden.¹⁴

¹³ siehe dazu auch Buzan, Tony; Buzan, Barry: Das Mind-Map-Buch, Heidelberg 2005; Buzan, Tony; North, Vanda: Business Mind Mapping – visuell organisieren, übersichtlich strukturieren, Arbeitstechniken optimieren, Frankfurt/M./Wien 2002; Müller, Horst: Mind Mapping, Planegg 2008

¹⁴ vgl. Karbach, Rolf; Dorsch, Monique: Kreativitätstechniken, Hamburg 2000, 24ff

➔ Welche betriebswirtschaftlichen Aspekte spielen beim Betrieb des Kletterwaldes eine entscheidende Rolle?

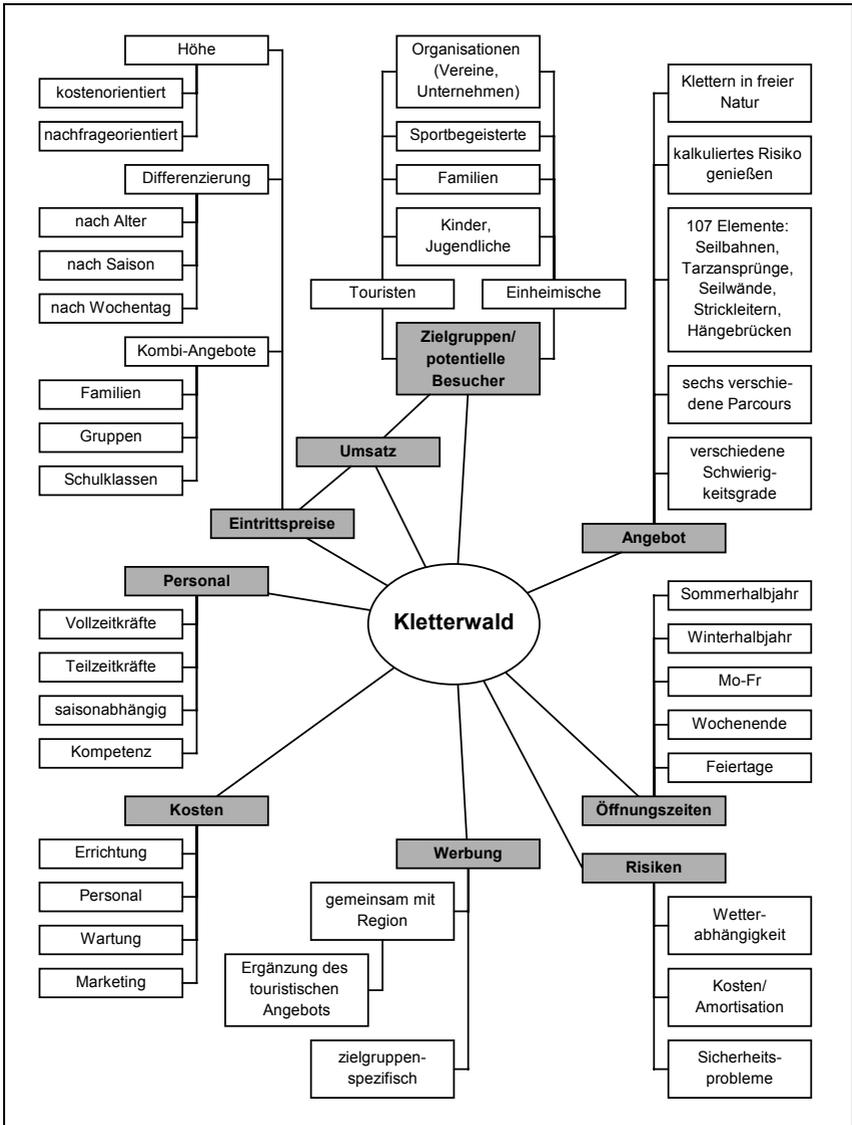


Abbildung 2-2 Mindmap: Wesentliche betriebswirtschaftliche Aspekte des Kletterwaldes

Welche Zusammenhänge bestehen?

Ein weiterer Fehler bei der Auseinandersetzung mit komplexen Problemsituationen besteht häufig darin, daß Zusammenhänge unterschätzt bzw. gar nicht erkannt werden. Doch gerade diese Zusammenhänge und Wirkungsbeziehungen, daraus resultierende Nebenwirkungen und auftretende Rückkopplungen sind bei der Analyse einer Problemsituation von großer Bedeutung. Sind diese Zusammenhänge nicht erkannt, wird auch die Erfassung noch so detaillierter Daten nicht zum Ziel führen.

Erst wenn die Zusammenhänge zwischen Systemelementen erfaßt sind, können Aussagen über Störanfälligkeit, Regelkreise, Abhängigkeit des Systems von der Umwelt usw. getroffen werden. Aus dem Zusammenspiel der Systemelemente kann abgeleitet werden, welche Teilbereiche für das System besonders wichtig sind und an welchen Stellen unbedachte Eingriffe u.U. verheerende Folgen haben könnten.

Um in eine komplexe Problemsituation zielgerichtet einzugreifen, ohne jedoch den Selbstregelungsmechanismus des Systems zu zerstören, benötigt man ein genaues Bild des Wirkungsgefüges bzw. Beeinflussungsmusters.

Das nachfolgende Instrument dient dazu, die Zusammenhänge zwischen Zielgrößen und Einflußfaktoren bzw. Systemelementen aufzuzeigen. Es soll untersuchen, inwieweit Faktoren und Elemente vernetzt sind, wie und wie schnell sie aufeinander wirken. Dabei geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

1. **Was sind relevante Einflußfaktoren?** – Zunächst gilt es, die für das System relevanten internen und externen Faktoren und Einflußgrößen zu identifizieren.
2. **Welche Einflußfaktoren wirken aufeinander?** – Nun werden Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren in einem Wirkungsgefüge erfaßt. Die jeweiligen Wirkungsbeziehungen können durch Pfeile deutlich gemacht werden.
3. **In welcher Richtung wirken die Einflußfaktoren?** – Anschließend wird untersucht, ob es sich bei den Wirkungsbeziehungen um gleichgerichtete oder entgegen gerichtete Wirkungen handelt. Von einer gleichgerichteten Beziehung spricht man dann, wenn bei einem gegebenen Zusammenhang zwischen den Faktoren A und B der Faktor B zunimmt, wenn auch A zunimmt. Im Wirkungsgefüge wird die Wirkungsrichtung durch ein „+“ (für eine gleichgerichtete Beziehung) bzw. ein „-“ (für eine entgegen gerichtete Beziehung) gekennzeichnet.
4. **Treten Wirkungen schnell oder mit zeitlicher Verzögerung ein?** – Abschließend können die Fristigkeiten der Wirkungen (kurz-, mittel- oder langfristig) im Wirkungsgefüge dargestellt werden. Dies kann z.B. durch unterschiedliche Pfeildicken oder verschiedene Farben erfolgen.¹⁵

¹⁵ vgl. Strunz, Herbert; Dorsch, Monique: Internationalisierung der mittelständischen Wirtschaft, Frankfurt/M. 2001, 28

➤ Analysieren und beschreiben Sie die Zusammenhänge der für den erfolgreichen Betrieb des Kletterwaldes entscheidenden Faktoren!

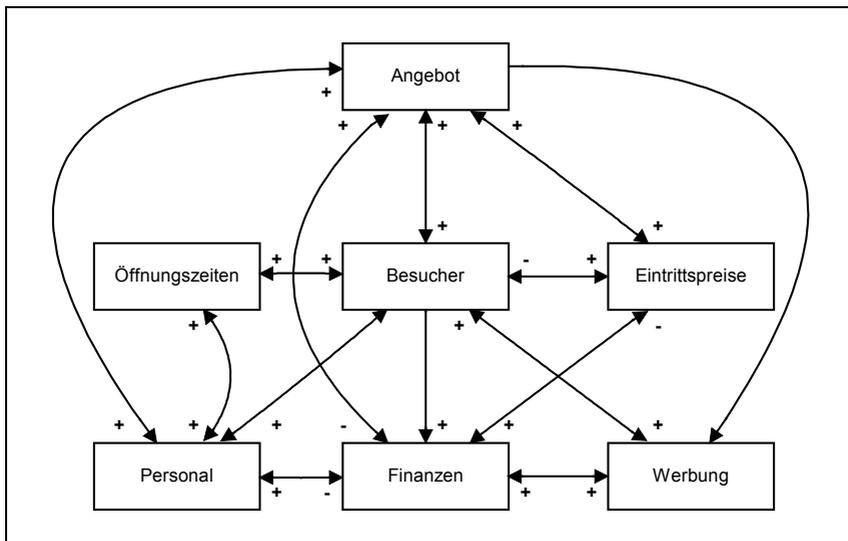


Abbildung 2-3 Wirkungsgefüge¹⁶

Zum besseren Verständnis des entwickelten Wirkungsgefüges oder Netzwerkes empfiehlt es sich, die einzelnen Wirkungsbeziehungen näher zu beschreiben. Dies kann z.B. wie in folgender Tabelle geschehen:

Wirkung von ...	auf ...	Beschreibung der Wirkungsbeziehungen
Angebot	Besucher	je attraktiver das Angebot, um so mehr Besucher
	Eintrittspreise	je umfangreicher das Angebot, um so höher müßten die Eintrittspreise angesetzt werden
	Personal	je umfangreicher das Angebot, um so mehr Personal ist erforderlich (vgl. Einweisung, Absicherung usw.)
	Finanzen	je umfangreicher das Angebot, um so schlechter die Finanzlage (vgl. Wartung)
	Werbung	die Art des Angebots wird sich auf die Gestaltung der Werbemaßnahmen auswirken
Öffnungszeiten	Besucher	je günstiger die Öffnungszeiten, um so mehr Besucher werden kommen können
	Personal	je umfangreicher die Öffnungszeiten, um so mehr Personal wird benötigt
Besucher	Angebot	je anspruchsvoller die Besucher, um so attraktiver muß Angebot sein
	Öffnungszeiten	nach den potentiellen Besuchern (= Zielgruppen) werden sich die Öffnungszeiten richten müssen

¹⁶ Auf eine Angabe der Fristigkeiten wurde bei diesem Beispiel verzichtet.

Fortsetzung

Wirkung von ...	auf ...	Beschreibung der Wirkungsbeziehungen
Besucher	Eintrittspreise	je höher die Preisbereitschaft der Besucher, um so höher können die Eintrittspreise angesetzt werden
	Personal	je mehr Besucher, um so mehr Personal wird benötigt
	Finanzen	je mehr Besucher, um so besser die Finanzlage
	Werbung	je anspruchsvoller die Besucher, um so anspruchsvoller müssen Werbemaßnahmen sein
Eintrittspreise	Angebot	je höher die Eintrittspreise, um so umfangreicher sollte das Angebot sein
	Besucher	je geringer die Eintrittspreise, um so mehr Besucher
	Finanzen	je höher die Eintrittspreise, um so besser die Finanzlage (gleichbleibende Besucherzahl vorausgesetzt)
Personal	Angebot	je mehr Personal vorhanden, um so umfangreicher kann das Angebot sein
	Öffnungszeiten	je mehr Personal vorhanden, um so länger können die Öffnungszeiten sein
	Besucher	je mehr Personal vorhanden, um so intensiver können Besucher betreut werden
	Finanzen	je mehr Personal vorhanden, um so schlechter die Finanzlage
Finanzen	Angebot	je besser die Finanzlage, um so mehr kann in das Angebot investiert werden
	Eintrittspreise	je schlechter die Finanzlage, um so höher wahrscheinlich die Eintrittspreise
	Personal	je besser die Finanzlage, um so mehr Personal kann eingestellt werden bzw. um so besser kann Personal entlohnt werden
	Werbung	je besser die Finanzlage, um so mehr kann in Werbemaßnahmen investiert werden
Werbung	Besucher	je mehr Werbemaßnahmen, um so mehr potentielle Besucher werden wahrscheinlich auf Kletterwald aufmerksam
	Finanzen	je mehr Werbemaßnahmen, um so angespannter die Finanzlage

Tabelle 2-3 Beschreibung der Wirkungsbeziehungen

Wie stark wirken Einflußfaktoren?

Üblicherweise sind nicht alle Wirkungen zwischen den einzelnen Faktoren gleich stark. Über die einfache Erfassung der Wirkungszusammenhänge hinaus sollten diese deshalb auch hinsichtlich ihrer Stärke bewertet werden. Dazu kann in wenigen Schritten eine sogenannte Wirkungsmatrix¹⁷ erstellt werden:

1. Alle im Wirkungsgefüge erfaßten Faktoren werden zunächst in die Kopfspalten und -zeilen der Matrix eingetragen.
2. Anschließend schätzt man die Stärke der direkten Wirkung zwischen je zwei Faktoren anhand einer zuvor festgelegten Skala (z.B. von „0“ für keine oder ei-

¹⁷ vgl. den von Vester entwickelten „Papiercomputer“ (Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart 1999, 165); während Vester den „Papiercomputer“ unabhängig vom Wirkungsgefüge einsetzt, soll die Wirkungsmatrix hier zur detaillierteren Betrachtung der zuvor festgehaltenen Vernetzungen dienen.

ne äußerst geringe Wirkung bis „3“ für eine starke Wirkung) ein. Der jeweilige Wert wird in das entsprechende Feld der Matrix eingetragen.

- Sind alle Wirkungen bewertet, werden die Werte zeilen- bzw. spaltenweise addiert. Hohe Zeilensummen zeigen dabei an, daß der betreffende Einflußfaktor andere Faktoren (sehr) stark beeinflusst. Faktoren, die hohe Spaltensummen aufweisen, werden von anderen Faktoren (sehr) stark beeinflusst.¹⁸

➔ Wie sieht eine aus dem Wirkungsgefüge abgeleitete Wirkungsmatrix aus?

Wirkung										
von	auf	Angebot	Öffnungszeiten	Besucher	Eintrittspreise	Personal	Finanzen	Werbung	Zeilensumme	
Angebot		x	0	3	2	2	3	1	11	
Öffnungszeiten		0	x	3	0	3	0	0	6	
Besucher		2	2	x	2	3	3	1	13	
Eintrittspreise		2	0	3	x	0	3	0	8	
Personal		2	3	2	0	x	3	0	10	
Finanzen		3	0	0	2	2	x	2	9	
Werbung		0	0	2	0	0	3	x	5	
Spaltensumme		9	5	13	6	10	15	4	x	
0 = kein oder sehr geringer Einfluß									2 = mittelstarker Einfluß	
1 = geringer Einfluß									3 = starker Einfluß	

Abbildung 2-4 Wirkungsmatrix

Die größten Einflüsse gehen vom Angebot aus. Es entscheidet zum einen, inwieweit potentielle Besucher zum Kletterwald kommen. Zum anderen zieht es z.B. Entscheidungen im Bereich des Personals oder der Eintrittspreise nach sich. Eine große Wirkung geht auch von der Finanzlage aus, die die Basis für mögliche unternehmerische Aktivitäten bildet.

Die Besucher unterliegen den stärksten Wirkungen. Neben dem Angebot wären hier insbesondere Öffnungszeiten und Eintrittspreise zu nennen.

¹⁸ vgl. Karbach, Rolf; Dorsch, Monique: Instrumente zum Management komplexer Problemsituationen, Hamburg 1999, 16f

Welche Kategorien von Einflußfaktoren gibt es?

Die in der Wirkungsmatrix ermittelten Ergebnisse lassen sich nun in ein sogenanntes „Intensitätsportfolio“¹⁹ übertragen. Mithilfe dieses Portfolios können die Einflußfaktoren in vier verschiedene Kategorien – kritische, aktive, reaktive und träge Faktoren – klassifiziert werden. Konkret geht man dabei wie folgt vor:

1. Zunächst wird das Portfolio selbst erstellt. Die Maximalwerte der Achsen (Einflußnahme = Abszisse, Beeinflußbarkeit = Ordinate) leiten sich aus der Anzahl der Einflußfaktoren ab.²⁰
2. Nun werden die Faktoren in das Portfolio eingetragen. Die Koordinaten der Faktoren ergeben sich aus den jeweiligen Zeilensummen (Abszissenwerte) und Spaltensummen (Ordinatenwerte) in der Wirkungsmatrix.
3. Anschließend teilt man das entstehende Portfolio in die vier Felder „kritisch“, „aktiv“, „reaktiv“ und „träge“ ein und interpretiert das Ergebnis.

Ausgehend von dieser Zuordnung lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten bzw. Aussagen über deren Auswirkungen treffen:

- **Kritische Faktoren** wirken stark auf andere Faktoren und werden selbst auch stark von anderen Faktoren beeinflusst. Sie sind daher als eine Art „Initialzündung“ geeignet. Steuerungseingriffe sollten hierbei jedoch äußerst vorsichtig vorgenommen werden, da durch unkontrolliertes Aufschaukeln auch das gesamte System aus dem Gleichgewicht geraten kann.
- Auch **aktive Faktoren** wirken stark auf andere Faktoren, werden allerdings selbst weniger von anderen Faktoren beeinflusst. Steuerungseingriffe sind hier gut möglich, sollten dennoch mit Bedacht erfolgen, da dies (mitunter unvorhergesehene) Auswirkungen auf das System zur Folge haben kann.
- **Reaktive Faktoren** beeinflussen andere Faktoren nur schwach, werden aber selbst stark von anderen Faktoren beeinflusst. Steuerungseingriffe bei diesen Faktoren haben im allgemeinen keine nennenswerten Auswirkungen auf das System. Diese Faktoren eignen sich jedoch gut, um Auswirkungen von Steuerungseingriffen bei anderen Faktoren abzuschätzen.
- **Träge Faktoren** beeinflussen andere Faktoren nur schwach und unterliegen auch geringen Einflüssen. Eingriffe bei solchen Faktoren beinhalten ein recht geringes Risiko, bewirken aber dementsprechend wenig.

Faktoren, die sich im mittleren Bereich des Portfolios ansiedeln, eignen sich eher schlecht zur gezielten Steuerung des Systems. Gleichzeitig spielen sie aber für die Selbstregulation eine wichtige Rolle.²¹

¹⁹ Das Intensitätsportfolio wurde von Vester und von Hesler entwickelt (vgl. Vester, Frederic; von Hesler, Alexander: Sensitivitätsmodell, Frankfurt/M. 1980).

²⁰ Anzahl der Einflußfaktoren = x ; Maximalwert = $(x - 1) * 3$

²¹ vgl. Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart 1999, 205

➔ Wie stellen sich die untersuchten Faktoren in einem Intensitätsportfolio dar?

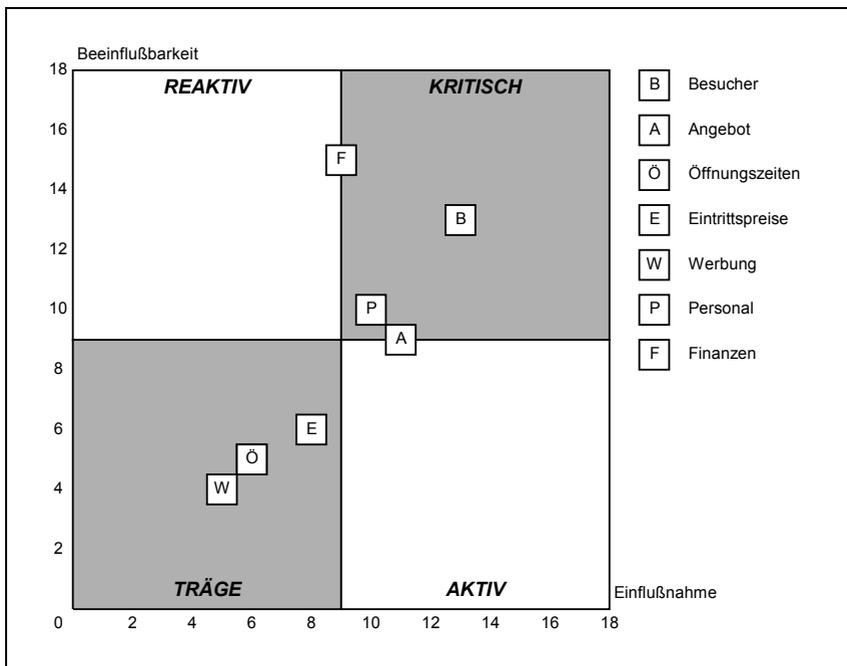


Abbildung 2-5 Intensitätsportfolio

Kritische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Die Besucher sind entscheidend für den Erfolg des Kletterwaldes. Sie reagieren auf das Angebot durch Annahme oder Ablehnung. Sie können durch Hinweise und Anregungen aktiv an der Gestaltung des Angebots mitwirken. Das Personal wirkt aktiv an der Gestaltung des Kletterwaldes mit, unterliegt aber gleichzeitig verschiedensten Einflüssen, wie z.B. der finanziellen Lage.
Aktive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Das hier stark zum kritischen Bereich tendierende Angebot wird von den Betreibern geschaffen, die Art des Angebots wird über dessen Akzeptanz bei den Zielgruppen entscheiden.
Reaktive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Die in der Nähe des kritischen Bereichs angesiedelte Finanzlage leitet sich aus den durch den Bau des Kletterwaldes anfallenden Kosten in Höhe von 150.000 € sowie den Betriebskosten (Personalkosten, Wartungskosten, Sicherheitschecks) ab. Wesentlicher entgegen wirkender Einflußfaktor ist hier der Umsatz, der aus den Besucherzahlen und der Höhe der Eintrittspreise resultiert.
Träge Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Die Öffnungszeiten sollten eine gewisse Konstanz aufweisen, so daß sich die Besucher darauf verlassen können. Sie richten sich nach den Öffnungszeiten der anderen Attraktionen in der näheren Umgebung, nach der Anzahl des verfügbaren Personals sowie auch nach natürlichen Gegebenheiten (vgl. Einbruch der Dunkelheit) oder Feiertagen und Ferienzeiten.

Fortsetzung

Träge Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Die Eintrittspreise sind das Resultat verschiedener Faktoren: die dem Angebot zugrundeliegende Kosten, der Preisakzeptanz seitens der Besucher, Preise anderer Freizeiteinrichtungen. Sie sind zwar veränderbar, sollten aber nicht ständig schwanken. • Werbung sollte eher aktiv wirken, positioniert sich hier aber im Rahmen der ausgewählten Faktoren als träger Faktor. Eine mögliche Erklärung wäre, daß sich die Vermarktung des Kletterwaldes in das Gesamt-Tourismus-Konzept der Region eingliedern sollte und damit „Alleingänge“ eher kontraproduktiv wären.
-----------------------	---

Tabelle 2-4 Erläuterung der Faktoren

Welche Entwicklungen sind möglich?

Die Planung und Umsetzung von Problemlösungsmaßnahmen erfordert einen enormen Zeitaufwand. Soll ein Problemlösungsprozeß erfolgreich verlaufen, müssen die in der Gegenwart entwickelten Lösungsmaßnahmen auch in Zukunft noch angemessen und wirksam sein. Dazu ist es also erforderlich, Entwicklungen zu antizipieren, künftige Veränderungsmöglichkeiten einer gegenwärtigen Problemsituation zu erfassen und zu interpretieren.

Zukünftige Entwicklungen von komplexen Situationen lassen sich nicht genau vorhersagen. Dies liegt daran, daß ihre Faktoren und Wirkungen ständigen Veränderungen und wechselnden Einflußstärken unterliegen. Es können daher lediglich Szenarien für mögliche Entwicklungen aufgestellt werden.

Mit Hilfe von Szenarien können künftige Entwicklungsmöglichkeiten einer gegenwärtig gegebenen Situation – anhand der momentan verfügbaren Informationen – antizipiert werden. Dadurch soll es dem Betrachter möglich werden, sich auf Veränderungen vorzubereiten und die davon betroffenen eigenen Ziele und Maßnahmen entsprechend anzupassen. Derartige Szenarien können gleichermaßen für kurz-, mittel- oder langfristige Zeiträume entwickelt werden.²²

Bei der Erstellung eines Szenarios wird in folgenden Schritten vorgegangen:

1. Ausgehend vom zuvor erstellten Wirkungsgefüge werden Faktoren ermittelt, die man selbst nur bedingt bzw. nicht steuern kann. Diese (Schlüssel-)Faktoren werden in Gruppen (Umfeldsegmenten) zusammengefaßt.
2. Einen wesentlichen Schritt stellt das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten der (Schlüssel-)Faktoren dar. Dabei ist es günstig, ein optimistisches, pessimistisches und wahrscheinliches Szenario zu erstellen. So wird eine gewisse Bandbreite abgesteckt, innerhalb derer sich die betrachteten Faktoren entwickeln könnten.
3. Die Trendaussagen sollten aussagekräftig und knapp gehalten werden. Zudem werden sie bezüglich ihrer Wirkung auf die Zielgröße bewertet, beispielsweise

²² vgl. Strunz, Herbert; Dorsch, Monique: Internationalisierung der mittelständischen Wirtschaft, Frankfurt/M. 2001, 63

anhand einer Skala von „++“ (für sehr günstige Wirkung) bis „--“ (für sehr ungünstige Wirkung) erfolgen.

- Schließlich sollte untersucht werden, inwieweit die sich im Szenario abzeichnende Entwicklung die Durchführung des Projektes bzw. Vorhabens unterstützen oder gefährden kann.²³

Da die Aufstellung von Szenarien üblicherweise von Unsicherheiten gekennzeichnet ist, sollte man sich bei der Erarbeitung von Problemlösungsmaßnahmen nicht nur auf ein Szenario verlassen, sondern verschiedene Varianten erstellen.

➡ Welche externen Faktoren könnten sich auf den Betrieb des Kletterwaldes auswirken?

Umfeldsegmente	Schlüsselfaktoren	Entwicklung – Trendaussagen	Wirkung auf den Kletterwald
Besucher	Interesse	O) nimmt zu P) nimmt ab W) nimmt zu	+ - +
	Anzahl	O) über den Erwartungen P) unter den Erwartungen W) den Erwartungen entsprechend	++ - +
	Kaufkraft	O) bleibt P) nimmt ab W) konjunkturbeeinflusst	+ -- -
Kommune/ Landkreis	Verkehrsanbindung	O) wird verbessert P) verschlechtert sich (z.B. im Bereich ÖPNV) W) bleibt	+ - +/-
	Tourismusmarketing	O) Intensität wird verstärkt P) bleibt W) Intensität wird verstärkt	+ - +
Andere Freizeitangebote	Anzahl	O) bleibt P) nimmt stark zu W) nimmt zu	+/- -- -
	Attraktivität	O) bleibt P) nimmt zu W) nimmt zu	+/- - -
Klima	Witterungsbedingungen	O) lange Schönwetterperioden P) lange Schlechtwetterperioden W) nicht vorhersagbar	+ - +/-
Rechtliches Umfeld	Sicherheitsauflagen	O) bleiben P) werden verschärft W) bleiben	+ - +
O) Entwicklung bei optimistischer Betrachtung		++ (sehr günstige Wirkung) bis	
P) Entwicklung bei pessimistischer Betrachtung		-- (sehr ungünstige Wirkung)	
W) Wahrscheinliche Entwicklung			

Tabelle 2-5 Mögliche Entwicklungen

²³ vgl. Karbach, Rolf; Dorsch, Monique: Vernetztes Denken II, Berlin 2000, 7f